Au-delà des questions de genre et de parité, pourquoi l'entreprise tend-elle à féminiser son management ?

Les statistiques sont formelles : la présence des femmes dans l'entreprise est un facteur de performance. L'étude « Women Matter » de McKinsey (2007) a analysé une centaine d'entreprises dans le monde et constaté une plus forte réussite dans celles où la proportion de femmes occupant des postes de direction était plus importante (critères financiers, organisationnels, ou d'innovation).

Au-delà du clivage homme-femme, qui a déjà été beaucoup débattu et a donné lieu à une législation variée, il semble qu'un panachage de compétences féminines et masculines devrait être développé chez tous les dirigeants, pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise du XXIème siècle.

Le leader de l'entreprise excellente

Selon Jim Collins dans De la performance à l'excellence, les leaders durables sont ceux qui font preuve d'humilité et d'une volonté inflexible. Ils conduisent leur entreprise sur la voie de la réussite mais ne sont pas forcément des leaders charismatiques, comme en témoigne ce tableau récapitulant les caractéristiques du leader excellent :
Il est souvent reproché aux femmes de créer en partie le fameux « *plafond de verre* » qui limite leur progression hiérarchique parce qu'elles ne savent pas suffisamment se mettre en avant.

Une étude américaine de 2005 menée auprès de 80 étudiants de Pittsburgh sur la compétition démontre ainsi que seules 35% des étudiantes choisissaient un degré fort de rivalité contre 75% de leurs collègues masculins.
Or, si l'on en croit les analyses de Jim Collins, la réserve des femmes quant à leur ambition personnelle peut être un atout, si elle est associée à la rigueur professionnelle qu'on leur attribue souvent.

Martine Kowal, fondatrice de Creativ'Link précise « *Les femmes ont un management en général plus englobant, elles ont l'esprit d'équipe et sont peu dans la compétition. Néanmoins, elles ne*

cherchent pas forcément à se faciliter la vie, au contraire. Elles sont dans l'exigence, la recherche de la qualité.».

Bien que de nombreuses femmes, en accédant à des postes de directions, fassent preuve de mimétisme quant aux codes masculins, il semble que les caractéristiques de type féminin sont de plus en plus pertinentes dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Les transformations du management

Le fonctionnement des organisations a beaucoup évolué ces dernières années notamment avec la multiplication du travail en mode projet et les nouvelles technologies. Ces changements, renforcés par l'arrivée des nouvelles générations de collaborateurs, influent fortement sur le type de management à mettre en œuvre.

Une organisation plus participative

Les entreprises passent d'un management plus directif, hiérarchique à un management plus participatif.
Et justement, les femmes sont souvent promotrices de ce type de fonctionnement. Sandra Le Grand, PDG fondatrice de Canal CE souligne : « *Nous ne sommes pas dans le maternalisme mais avons une forme de bienveillance envers nos collaborateurs. Nous cultivons la reconnaissance et la pédagogie, essayons de plus expliquer qu'imposer.*
».

Les femmes plus représentées

Par ailleurs, le simple fait que les femmes soient de plus en plus représentées dans les entreprises joue sur les transformations du management. Si aujourd'hui, seul 17% des dirigeants sont des femmes, de plus en plus de femmes font des études poussées – leur représentation dans les écoles en témoigne – et celles qui montent leur entreprise sont en augmentation. Martine Kowal explique « *Les femmes cherchent la liberté et la flexibilité, elles choisissent donc souvent le statut d'indépendant. C'est un premier pas avant l'entrepreneuriat.*

Elles ont besoin de se tester d'abord. ».

Par conséquent, « *les valeurs montantes dans les entreprises sont beaucoup plus proches des femmes qu'auparavant même s'il ne faut pas généraliser* » selon Christiane Alazard-Robichon, membre de Business & Professional Women (BPW).

Un panachage à trouver ?

Bien évidemment, les valeurs féminines ne sont pas l'apanage des femmes, idem pour les valeurs masculines. Et toutes peuvent être un vecteur de performance pour les dirigeants.

Car il n'est pas question d'en finir avec ce qui a structuré les organisations pendant des décennies. Beaucoup de femmes ont d'ailleurs encore des progrès à faire sur certains aspects.

Par exemple, un bon leader doit transmettre de la sérénité à ses équipes. Par conséquent, le manque d'assurance régulièrement attribué aux femmes peut être un réel handicap dans leur rôle de leader.

Pour plus de performance : Mixer les valeurs féminines et masculines

Nous pouvons faire une typologie des grandes caractéristiques du leader de demain selon trois axes :
- Relationnel (mode d'interaction avec les équipes et l'environnement en général) Écoute, empathie, intelligence émotionnelle ?
- Capacité à utiliser les réseaux ?
- Travail en équipe et transversalité ?
- Sens politique ?
- Recherche du consensus ?

- Energie (façon de dynamiser ses équipes, de montrer une direction, de faire avancer

l'entreprise)
- Prise de risques ?
- Rythme via une organisation cadencée ?
- Transmission d'une vision long terme ?
- Affirmation de soi et ambition ?

- Production (compétences, savoir-faire, façon d'impacter la performance de l'entreprise)
- Rigueur et qualité ?
- Esprit d'analyse, intelligence logique ?
- Polyvalence ?
- Focalisation sur les résultats ?
- Capacité à recruter meilleurs que soi ?

Le leader mixte : un homme ou une femme, mais aux compétences de types masculin et féminin. L'équilibre gagnant pour répondre aux exigences d'un monde en pleine transformation.